Plan stratégique 2001-2004

de la Régie des alcools, des courses et des jeux

Année 2001

Québec

Cette publication a été rédigée par
la Régie des alcools, des courses et des jeux

Cette édition a été produite par
Traitex inc.

Dépôt légal – 2001
Bibliothèque nationale du Québec
Bibliothèque nationale du Canada
ISBN : 2-550-37268-9
© Gouvernement du Québec, 2001

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1 : MISSION 5

CHAPITRE 2 : CONTEXTE ET ENJEUX 9

2.1 Contexte externe 11
2.2 Contexte interne 12

CHAPITRE 3 : ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET INDICATEURS 15

101-05805/

CHAPITRE 1

MISSION

1. MISSION

La Régie des alcools, des courses et des jeux est un organisme multifonctionnel de régulation économique chargé essentiellement d'encadrer et de surveiller quatre secteurs d'activité économique que sont les alcools, les jeux, les courses de chevaux et les sports professionnels de combat. Son activité se situe dans ce que l'on pourrait appeler le secteur du divertissement, secteur dynamique et qui touche à peu près toute la population adulte du Québec.

De façon plus spécifique, la Régie administre des lois, règlements et règles en matière d'alcool (incluant, entre autres, la vente, la fabrication, la distribution, l'entreposage, la promotion, la publicité et les programmes éducatifs en matière de boissons alcooliques), de courses de chevaux, de loteries (soit les bingos, les appareils de loterie vidéo, les tirages, les casinos bénéfices et certains aspects des casinos d'État), de concours publicitaires, d'appareils d'amusement et de sports de combat pratiqués par des professionnels.

La Régie exerce, dans ces différents secteurs d'activité, un ensemble de fonctions et de pouvoirs de type législatif, administratif et décisionnel. Ses actes sont dictés par le législateur et elle doit tenir compte du développement économique de certaines industries et, dans certains secteurs, de l'intérêt, de la tranquillité et de la sécurité publics.

Elle exerce des fonctions et pouvoirs de type législatif, notamment en établissant le cadre réglementaire à l'intérieur duquel les individus, associations ou entreprises travaillant dans les différents secteurs d'activité économique qu'elle chapeaute doivent opérer.

Elle exerce des fonctions et pouvoirs de type administratif dans le cadre de la gestion des nombreuses lois et règlements sous sa juridiction en procédant, notamment, au prélèvement de droits, au contrôle des exploitations, à la réalisation d'enquêtes et d'inspections ainsi qu'en définissant et en établissant des politiques et orientations et en procédant à des consultations et recherches dans les secteurs d'activité sous sa juridiction.

Elle fournit au ministre de la Sécurité publique des avis sur toute question concernant les impacts sociaux et les mesures de sécurité que peuvent nécessiter les activités visées par les lois ou les règlements dont elle est chargée de l'administration ou dont elle surveille l'application, et elle peut tenir des consultations publiques à cette fin.

Elle exerce enfin des fonctions et pouvoirs de type décisionnel lorsqu'elle délivre, suspend ou révoque des permis, licences, autorisations et certificats ou en détermine les conditions d'exploitation.

En confiant à la Régie la mission d'encadrer et de surveiller des entités travaillant dans des secteurs d'activité économique générant plusieurs milliards de dollars et affectant de façon sensible le tissu social du Québec, le gouvernement a donné à la Régie des alcools, des courses et des jeux un mandat à la fois large, diversifié et complexe.

CHAPITRE 2

CONTEXTE ET ENJEUX

2. CONTEXTE ET ENJEUX

2.1 Contexte externe

Les activités visées par le champ d'action de la Régie contribuent pour plusieurs milliards de dollars au produit intérieur brut (PIB) du Québec.

Le développement économique de certaines activités soumises à la juridiction de la Régie se fait dans un contexte de libéralisation et de mondialisation des marchés impliquant l'arrivée de nouveaux acteurs et une tendance vers une déréglementation prononcée.

Depuis plusieurs années également, le secteur des alcools a suscité l'intérêt du monde criminalisé, phénomène qui exerce une pression sur la Régie, l'obligeant à ajuster ses contrôles et ses exigences quant à la délivrance et au maintien des permis.

Quant au secteur du jeu, il a parfois été associé au crime organisé qui y drainait des sommes considérables. La décision du gouvernement, en 1993, d'implanter ses casinos d'État et son réseau d'appareils de loterie vidéo reposait donc tant sur des considérations pécuniaires pour la société que sur la possibilité d'encadrer ces activités de façon à ce qu'elles ne menacent pas l'équilibre social et la sécurité publique.

Ce secteur a connu un essor considérable et, tout en représentant un divertissement pour une bonne partie de la population, il est une source de revenus importants pour l'État. Par contre, une préoccupation sociale s'est développée quant aux effets négatifs engendrés par le phénomène des jeux chez une partie de la population. En fait, cette problématique en est une de santé publique pour une clientèle vulnérable, dont les jeunes. Avec ses partenaires, particulièrement le ministère de la Santé et des Services sociaux, la Régie participera à l'exercice visant à documenter ce phénomène et procédera à l'ajustement de ses contrôles à l'égard des clientèles ciblées avec en tête l'objectif de trouver un juste équilibre entre le développement de cette industrie et les effets négatifs en découlant qui peuvent occasionner des coûts sociaux importants.

En matière de bingo, cette industrie était en stagnation depuis quelques années alors que la demande des organismes poursuivant cette activité à des fins charitables et religieuses se faisait plus grande. Encore là, la Régie a dû se pencher sur ce phénomène de façon à relancer cette industrie et satisfaire les besoins sociaux d'une partie de la population bénéficiant des retombées de ce secteur d'activité.

Quant au secteur des courses de chevaux, il a fait l'objet, au cours des dernières années, de l'injection de sommes importantes par l'État. La Régie doit s'assurer que ce secteur d'activité puisse se développer dans un cadre d'intégrité le plus rigoureux possible.

Enfin, depuis 1998, la Régie assume de nouvelles responsabilités au niveau des sports de combat pratiqués par des professionnels, secteur où elle se doit également de concilier des objectifs de sécurité publique et de développement.

C'est donc dans cette tâche complexe de recherche d'un équilibre entre l'intérêt, la sécurité et la tranquillité publics et le développement des secteurs économiques sous sa juridiction que s'exercent les activités de la Régie.

Un des grands défis de la Régie réside dans la nécessité de concilier les intérêts très variés d'un grand nombre d'intervenants provenant de différents secteurs. Qu'il suffise de mentionner :

- les grandes entreprises travaillant au niveau international et soumises aux impératifs de la mondialisation ;
- les organismes religieux ou charitables ayant un impératif besoin des revenus de leurs bingos ou de leurs tirages annuels pour survivre ;
- les grandes sociétés d'État telles Loto-Québec, la Société des alcools du Québec, la Société nationale du cheval de course, certains ministères tels le ministère des Finances, le ministère de l'Industrie et du Commerce, le ministère de la Santé et des Services sociaux ;
- les petites et moyennes entreprises qui participent de façon active au développement économique du Québec ;
- les groupes d'aide aux personnes affectées par l'alcool ou le jeu ;
- la présence d'intervenants non recherchés tels les groupes criminalisés, dont les intérêts s'opposent à la tranquillité et à la paix publiques exigées par la population.

2.2 Contexte interne

La Régie des alcools, des courses et des jeux est composée de 157 effectifs réguliers dont 13 régisseurs incluant le président, la vice-présidente et le vice-président nommés par le gouvernement pour un terme d'au plus 5 ans. À ce noyau d'employés réguliers, s'ajoutent 55 effectifs occasionnels dont 42 pour le seul programme ACCES (actions concertées pour contrer les économies souterraines) comprenant 3 régisseurs surnuméraires.

La création de la Régie résulte de la fusion de la Régie des permis d'alcool du Québec, de la Régie des loteries du Québec, et de la Commission des courses du Québec et elle s'est réalisée en 1993 dans une atmosphère d'urgence liée à la décision annoncée d'ouverture du Casino de Montréal.

Depuis sa création, la Régie a dû modifier substantiellement son mode de fonctionnement, et ce, tout en continuant à rendre les services à ses nombreuses clientèles et en procédant à l'intégration des nouvelles responsabilités qu'elle devait assumer dont notamment celle d'assurer, en 1994, la mise en place et la gestion de l'important secteur d'activité que représente l'exploitation des appareils de loterie vidéo.

En 1997, elle a dû apporter des modifications majeures à sa structure et à son mode de fonctionnement afin de se conformer à un jugement de la Cour suprême (cause « La petite maison »). Ce jugement reconnaissait la validité du cumul, au sein de la Régie, des fonctions administratives et quasi judiciaires pourvu que les garanties d'indépendance et d'impartialité soient respectées. Des modifications apportées quelques mois plus tard à sa loi constitutive ont également eu pour effet de ralentir le processus décisionnel, par l'ajout de l'étape de l'avis d'intention avant la décision finale.

En 1998, la Régie se vit confier une nouvelle responsabilité, soit celle de gérer les sports de combat professionnels. Enfin, plus récemment encore, d'autres changements ont dû être apportés à sa structure et à son fonctionnement pour se conformer à un jugement de la Cour supérieure (causes « La Marina de Repentigny » et « Au vieux Varennes ») en date du 3 décembre 1999. La Régie a alors pris tous les moyens pour assurer un cloisonnement entre les activités administratives et celles en matière de contrôle de l'exploitation.

Une direction de l'analyse a été créée et est chargée de procéder plus particulièrement à l'analyse des dossiers en matière de contrôle. C'est elle qui décide de porter ou non le dossier devant un régisseur qui entendra le titulaire du permis concerné qui pourra alors faire toutes les représentations appropriées. Il y a un cloisonnement étanche entre les fonctions de l'analyse et de l'inspection et celles dévolues aux régisseurs en matière de contrôle de l'exploitation, de sorte qu'il est interdit aux personnes chargées de l'enquête, de l'analyse et de la convocation pour une audition devant un régisseur, de communiquer avec les régisseurs à propos de ce dossier, en l'absence du titulaire du permis.

C'était là le dernier épisode d'une série de transformations apportées aux responsabilités et au mode de fonctionnement de la Régie depuis 1993.

Tous ces changements ne sont pas sans effets. S'il y a eu intégration des ressources en un lieu physique commun, l'intégration des activités et des systèmes n'est pas tout à fait complétée. De plus, un grand nombre d'activités sont encore compartimentées et les objectifs gouvernementaux d'accessibilité et de simplification des règles pour les citoyens exigent que la Régie se penche sur ses textes législatifs et réglementaires nombreux et parfois complexes pour une partie de ses clientèles.

Au plan des ressources humaines, la polyvalence devrait être améliorée, et pour ce faire, les programmes de formation devraient être revus et corrigés dans un contexte de modernisation axée sur un meilleur service aux citoyens. De plus, les normes et procédures à l'intention du personnel en contact avec les clientèles devraient être mises à jour afin d'assurer une nécessaire uniformité des services rendus aux citoyens.

Au plan des ressources informationnelles, la Régie dispose actuellement d'un grand nombre de systèmes, lesquels ne sont pas tous parfaitement intégrés et ne permettent pas toujours au personnel d'obtenir facilement toute l'information pertinente nécessaire pour un service rapide et de qualité aux clientèles. Les systèmes de contrôle des revenus et de suivi des dossiers devraient être modernisés. Il en est de même de la banque des décisions des régisseurs, outil indispensable pour améliorer leur travail.

C'est donc sur cette toile de fond que la Régie se doit de relever les différents défis qui se présentent à elle dans le contexte de modernisation de la gestion gouvernementale axée sur les résultats, l'accroissement de l'imputabilité et les assouplissements administratifs en vue d'un meilleur service aux citoyens.

CHAPITRE 3

ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET INDICATEURS

3. ORIENTATIONS, OBJECTIFS ET INDICATEURS

Guidée par la nécessité d'adapter ses services aux besoins des clientèles qu'elle dessert et en fonction des enjeux multiples qui se dégagent de l'analyse des contextes externe et interne, la Régie des alcools, des courses et des jeux a retenu deux grandes orientations qui rassembleront et dirigeront ses actions au cours des trois prochaines années :

1. Actualiser la mission de la Régie compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel elle travaille et poursuivre les réformes nécessaires pour assumer pleinement le mandat qui lui est dévolu.

2. Améliorer et simplifier les services rendus à ses clientèles, en modernisant la gestion de ses ressources et de ses activités, tout en développant des liens et des mécanismes de consultation et de concertation.

La première orientation stratégique vise essentiellement à actualiser le rôle et la mission de la Régie, compte tenu de l'évolution de la société, des attentes des citoyens et des partenaires de la Régie, en même temps qu'elle vise à poursuivre et à implanter différentes réformes devenues nécessaires dans plusieurs secteurs d'activité sous sa juridiction.

La deuxième orientation stratégique interpelle plus directement le volet opérationnel de la Régie, c'est-à-dire la structure, les systèmes et le personnel en relation quotidienne avec les clientèles, afin de doter la Régie d'outils mieux adaptés pour répondre aux besoins de ces dernières.

Orientation

1. Actualiser la mission de la Régie compte tenu de l'évolution du contexte dans lequel elle travaille et poursuivre les réformes nécessaires pour assumer pleinement le mandat qui lui est dévolu

Objectifs stratégiques

1. Analyser et actualiser la mission de la Régie.

2. Poursuivre les travaux entrepris quant à l'allégement réglementaire et administratif et trouver des solutions aux problématiques relevées par l'industrie et le milieu de la restauration, de l'hôtellerie, des bars, des brasseries et des tavernes.

3. Procéder à la mise en œuvre des décisions prises par le gouvernement dans le cadre de la phase II de la réforme sur le bingo, et ce, en tenant compte du financement convenu.

4. Gérer l'attribution et le maintien des licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo de façon à minimiser les impacts sociaux.

Objectif

1. Analyser et actualiser la mission de la Régie

Indicateurs	Cibles stratégiques
• Consultation des clientèles et des partenaires de la Régie	Consultation réalisée : avril 2002
• Rapport énonçant la mission de la Régie et proposant un échéancier quant aux changements requis pour concrétiser l'actualisation de la mission de la Régie	Dépôt du rapport au ministre de la Sécurité publique : décembre 2002

Objectif

2. Poursuivre les travaux entrepris quant à l'allégement réglementaire et administratif et trouver des solutions aux problématiques relevées par l'industrie et le milieu de la restauration, de l'hôtellerie, des bars, des brasseries et des tavernes

Indicateurs	Cibles stratégiques
• Propositions de modifications législatives et réglementaires au regard de la révision du système de délivrance des permis d'alcool par pièce pour instaurer un régime de permis unique par établissement, en priorité pour les petites entreprises des secteurs de l'hôtellerie et de la restauration	Dépôt des propositions : hiver 2002
• Propositions de modifications législatives et réglementaires quant au regroupement des permis de bar, de brasserie, de taverne et de club, tout en visant une simplification des conditions d'exploitation pour les titulaires	Dépôt des propositions : automne 2002
• Propositions de modifications législatives et réglementaires quant au regroupement des permis de réunion pour vendre et de réunion pour servir	Dépôt des propositions : automne 2002
• Propositions de modifications législatives et réglementaires au regard de l'acquisition, la conservation et la garde des boissons alcooliques	Dépôt des propositions : automne 2002

Objectif

3. Procéder à la mise en œuvre des décisions prises par le gouvernement au regard de la phase II de la réforme sur le bingo, et ce, en tenant compte du financement convenu

Indicateurs	Cibles stratégiques
• Propositions de modifications législatives et réglementaires, notamment du Règlement sur les bingos	Dépôt des propositions : automne 2001
• Révision des processus administratifs et décisionnels de la Régie pour tenir compte des changements proposés dans le mémoire d'orientations	Processus révisés : avril 2002
• Mise en place d'une structure administrative dans le but de vérifier l'utilisation des fonds générés par les titulaires de licences	Structure administrative implantée : avril 2002
• Élaboration d'un rapport au ministre de la Sécurité publique faisant état des résultats des changements apportés	Dépôt d'un rapport au ministre de la Sécurité publique : mars 2004

Objectif

4. Gérer l'attribution et le maintien des licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo de façon à minimiser les impacts sociaux

Indicateurs	Cibles stratégiques
• Propositions de modifications législatives et réglementaires quant au resserrement des critères d'attribution des licences d'exploitant de site d'appareils de loterie vidéo	Modifications législatives : printemps 2001 Dépôt des propositions de modifications réglementaires : automne 2001
• Poursuite de l'amélioration des systèmes et des processus de la Régie au regard du secteur des appareils de loterie vidéo	Mise en œuvre des propositions de modifications législatives et réglementaires : septembre 2002

Orientation

2. Améliorer et simplifier les services rendus aux clientèles en modernisant la gestion des ressources et des activités de la Régie tout en maintenant et en développant des liens et des mécanismes de consultation et de concertation avec ses nombreux partenaires

Objectifs stratégiques

1. Moderniser la gestion de la Régie, à même les ressources disponibles, en orientant les ressources et les systèmes vers un service à la clientèle davantage accessible, fiable, équitable et de qualité.

2. Développer des liens et des mécanismes de concertation et de consultation avec les clientèles et les partenaires.

Objectif

1. Moderniser la gestion de la Régie, à même les ressources disponibles, en orientant les ressources et les systèmes vers un service à la clientèle davantage accessible, fiable, équitable et de qualité

Indicateurs	Cibles stratégiques
• Actualisation du plan de formation et du plan d'accueil du personnel et formation du personnel en contact avec les clientèles afin d'améliorer la qualité du service et en assurer une plus grande cohérence	Plan de formation et plan d'accueil actualisés : mars 2002 Formation du personnel affecté au service à la clientèle : avril 2003
• Élaboration de processus et procédures claires, connus de tous, axés sur la réalité du service à la clientèle et assurant des opérations efficaces, simples et équitables	Processus et procédures élaborés et diffusés pour le secteur du bingo : avril 2002
• Refonte des règles de procédure afin de faciliter aux clientèles les recours auprès de la Régie	Règles de procédure révisées : automne 2001
• Proposition de révision de la structure de financement et de tarification afin de s'assurer qu'elle soit conforme à la mission de la Régie et aux orientations gouvernementales tout en étant équitable pour les clientèles	Dépôt de la proposition au ministre de la Sécurité publique : décembre 2001
• Développement des technologies de l'information afin de faciliter l'accessibilité aux services de la Régie par les clientèles et de rendre disponible, pour le personnel, une information de qualité leur permettant de bien les informer et favorisant un traitement et une prise de décision optimaux	Plan de déploiement d'Internet élaboré : septembre 2001 Plan de déploiement d'Internet mis en oeuvre : septembre 2001 - avril 2004 Plan directeur actualisé : décembre 2001 Registre informatisé des décisions développé et implanté : avril 2002
• Organisation du bureau des plaintes et diffusion du rôle auprès de la clientèle	Structuration et publicité du bureau des plaintes : juin 2001
• Identification par principaux produits et services des objectifs spécifiques quant au niveau et à la qualité du service offert	Objectifs identifiés : décembre 2003
• Mise en place de l'utilisation de la carte de crédit et de débit	Nouveaux modes de paiement implantés : juin 2001

Objectif

2. Développer des liens et des mécanismes de concertation et de consultation avec les clientèles et les partenaires

Indicateurs	Cibles stratégiques
• Identification des partenaires ainsi que des principaux représentants des clientèles desservies et élaboration d'un plan de communication externe	Plan de communication externe réalisé et partenaires et représentants des clientèles identifiés : janvier 2002
• Constitution et opérationalisation des différentes tables de concertation et de consultation	Tables de concertation et de consultation constituées et opérationnelles : janvier 2002 - mars 2004